



Cultures & Conflits

77 | Printemps 2010
Varia

Différenciation culturelle et stratégies de coopération en milieux militaires multinationaux

Cultural differentiation and cooperation strategies in multinational military operations

Delphine Resteigne et Joseph Soeters



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/conflits/17883>

DOI : 10.4000/conflits.17883

ISSN : 1777-5345

Éditeur :

CCLS - Centre d'études sur les conflits liberté et sécurité, L'Harmattan

Édition imprimée

Date de publication : 13 septembre 2010

Pagination : 59-76

ISBN : 978-2-296-12083-9

ISSN : 1157-996X

Référence électronique

Delphine Resteigne et Joseph Soeters, « Différenciation culturelle et stratégies de coopération en milieux militaires multinationaux », *Cultures & Conflits* [En ligne], 77 | Printemps 2010, mis en ligne le 13 septembre 2011, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/conflits/17883> ; DOI : 10.4000/conflits.17883

Creative Commons License

Différenciation culturelle et stratégies de coopération en milieux militaires multinationaux

Delphine RESTEIGNE, Joseph SOETERS

Delphine Resteigne enseigne à la chaire de sociologie de l'École Royale Militaire (Bruxelles) et à l'Université de Mons. Ces dernières années, elle a notamment travaillé sur la vie quotidienne des militaires en opérations et a mené des enquêtes de terrain en Afghanistan, en Bosnie et au Liban. Ses domaines d'intérêt s'orientent surtout sur les dimensions organisationnelles et culturelles liées aux interventions multinationales.

Joseph Soeters est professeur ordinaire en sociologie des organisations et en management à l'Académie Militaire de Breda et à l'Université de Tilburg. Ses recherches portent sur les questions de défense (guerres civiles et terrorisme) et sur les interventions militaires multinationales dans le cadre de l'ONU et de l'OTAN. Il a publié une cinquantaine d'articles dans des revues internationales et est également l'auteur de plusieurs livres.

Cadre d'analyse et méthodologie de recherche

La coopération multinationale dans le registre militaire n'est pas quelque chose de tout à fait nouveau. Même si l'on en parle davantage depuis ces dernières années, déjà pendant la Seconde Guerre mondiale, les forces alliées opéraient côte à côte contre l'ennemi. Ainsi, la libération du continent européen fut le résultat de l'effort collectif des troupes issues de différents pays. Et si chacune agissait de manière relativement isolée et visait des objectifs propres, toutes ces actions étaient cependant coordonnées dans le cadre d'une seule et même mission menée sur le vieux continent. Tout au long de l'histoire, nous pouvons relever d'autres exemples d'actions militaires multinationales que ce soit en Europe ou ailleurs comme, par exemple, le soutien apporté aux otages occidentaux pendant la révolte des Boxers à Pékin il y a plus d'une centaine d'années. Dans cette action courte mais décisive, le corps expéditionnaire (Etats-Unis, Grande-Bretagne, France, Italie, Allemagne et Empire austro-

hongrois), allié aux unités russes et japonaises, réussit rapidement à s'assurer la victoire et ce, malgré certaines tensions durant la marche vers Pékin ¹. Toutefois, par rapport à ces précédentes collaborations, les coalitions militaires actuelles sont devenues incontournables et ne constituent plus, comme autrefois, des cas de figure isolés. Depuis la fin de la guerre froide, quatre facteurs ont encouragé cette coopération croissante entre les armées nationales. Premièrement, cette collaboration accrue est liée à la professionnalisation des forces armées car, avec la fin de la conscription observée dans un nombre croissant de pays, toute une série de changements structurels et institutionnels ont été entrepris pour réduire les effectifs de forces. Dans certains pays, comme en Belgique, cette diminution a été renforcée par les effets négatifs d'une pyramide des âges déséquilibrée et par un manque de jeunes recrues pouvant être déployées en opérations. Deuxièmement, avec la fin de la menace soviétique (et plus récemment les effets de la crise financière sur les budgets nationaux), nous avons assisté à une diminution importante des montants consacrés aux dépenses militaires. Aussi, les différentes armées ont été de plus en plus enclines à unir leurs efforts pour éviter toute duplication inutile de moyens. Troisièmement, en raison de menaces plus diffuses, les tâches opérationnelles nécessitent que les effectifs soient maintenus pour des durées d'intervention plus longues. La nature des missions ayant gagné en complexité, les militaires doivent à la fois faire preuve de flexibilité tout en étant spécialistes, ce qui complique d'ailleurs la détermination *a priori* de scénarios d'engagement. Enfin, cette collaboration internationale est également facilitée par les progrès technologiques observés dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) qui améliorent l'échange d'informations et la coordination entre les différents intervenants. Dès lors, comme c'est le cas dans le domaine des affaires et du commerce international ², la coopération militaire multinationale n'est plus confinée à quelques rares missions et, à un niveau plus macro-structurel, elle est même devenue indispensable. Dans une Europe composée d'une myriade de petits pays, nous avons ainsi progressivement assisté à une augmentation et à une institutionnalisation des composantes militaires multinationales comme l'Eurocorps, les Corps germano-néerlandais, germano-français ou encore nord-est. A cela, se sont récemment ajoutés, depuis début 2007, les groupements tactiques européens qui servent à la fois d'instrument opérationnel de gestion de crises et d'outil de transformation militaire européenne ³. Du côté de l'OTAN également, tant du côté du volet opérations que de la transformation, nous retrouvons également des configurations organisationnelles multinationales. Pour les « petits » pays, ces collaborations présentent certains avantages et permet-

1. Preston D., *The Boxer Rebellion. China's War on Foreigners*, 1900, Londres, Robinson, 2002.
2. Bartlett C. A., Ghoshal S., *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, 1989.
3. Lindstrom G., *Enter the EU Battlegroups*, Chaillot Paper n° 97, Institute for Security Studies, European Union, Paris, 2007.

tent ainsi de prendre part simultanément à différentes missions sans pour autant prendre en charge la totalité des coûts liés à un déploiement opérationnel. Ce partage des coûts et des risques permet ainsi de déployer des capacités dans des domaines d'action liés à des niches de compétences spécifiques. Mais, à l'heure actuelle, aussi pour s'assurer une certaine légitimité, cette collaboration multinationale est également soutenue par les plus grands pays, comme l'illustrent les récentes coalitions engagées en Irak ou en Afghanistan. Nous avons aussi assisté à un phénomène de centralisation opérationnelle au sein d'états-majors interarmés ⁴ mais nous remarquons, et c'est ce qui fait l'objet du présent article, que cette multinationalisation ne s'observe plus uniquement au niveau des fonctions d'états-majors mais commence à descendre vers les plus bas échelons de la hiérarchie, pour certaines fonctions spécialisées ou lors des temps libres tout du moins. Ainsi, lorsqu'ils sont déployés dans des théâtres d'opérations, les militaires partagent les mêmes camps avec d'autres militaires étrangers avec lesquels ils seront parfois aussi amenés à travailler, même si certains obstacles continuent à ralentir ce processus descendant de multinationalisation. En outre, depuis quelques années, la composition plus diverse des forces d'intervention a été renforcée par une plus grande diversité interne liée à l'ouverture des forces armées à de nouvelles catégories de personnel. En opérations, cette complexité organisationnelle se voit en outre renforcée par deux autres facteurs de diversité à savoir le caractère interforces, liées à la présence de différentes spécialités et composantes et le caractère interagences de par la collaboration avec les intervenants civils. Dans les lignes qui suivent, nous ne nous pencherons pas sur ce dernier point, mais nous nous limiterons plutôt à la coopération militaire multinationale. Avec, en toile de fond, ce contexte de plus grande diversité – interne et externe –, l'objectif visé dans le présent article est, d'une part, de revenir sur la notion même de culture pour avancer une approche pragmatique et différenciée de culture militaire. Ensuite, dans une perspective plus empirique, il s'agit d'analyser les stratégies de coopération relevées dans plusieurs études de cas menées *in situ* ainsi que les obstacles majeurs qui continuent d'entraver une intégration accrue.

Au niveau de la méthodologie utilisée ⁵, pour atteindre un degré de validité satisfaisant, nous avons veillé à utiliser différents types de données mais aussi à varier le profil des acteurs rencontrés (officiers, sous-officier et volontaires). Un premier type de données est issu de nos propres observations et de la centaine d'entretiens que nous avons menés en Afghanistan, en Bosnie-Herzégovine, au Liban et au Libéria entre 2005 et 2008. Comme le souligne Philippe d'Iribarne, « le fait de se trouver dans un contexte qui vous est étran-

4. King A., "The post-Fordist military", *Journal of Political and Military Sociology*, vol.34, n°2, 2006, pp.359-374.

5. Pour plus de détails sur la méthodologie et les résultats empiriques recueillis, voir Resteigne D., *Vers une analyse sociologique des missions militaires multinationales : regards croisés en Afghanistan, en Bosnie et au Liban*, thèse de doctorat, Bruxelles, Université Libre de Bruxelles et Ecole Royale Militaire, 2009.

ger donne habituellement du relief, par rupture avec un univers familier, à la dimension culturelle ⁶ ». Les formes d'investigation empirique utilisées dans le cadre de ces recherches se rapprochent assez fortement de celles de l'anthropologie organisationnelle ou du *blitz fieldwork* ⁷. Un tel recueil de données repose, en somme, sur les principes méthodologiques préconisés par Karl Weick ⁸, à savoir étudier les pratiques dans leur contexte en se basant sur ce que les individus disent et font afin de faire émerger certains modèles à travers des descriptions fouillées (*thick descriptions*). Cette recherche d'arrangements rappelle également le *bricoleur* de Claude Lévi-Strauss qui s'atelle à collecter et répertorier les résidus d'ouvrages humains en vertu du principe selon lequel « ça peut toujours servir » ⁹. En procédant par approche comparée et en se fondant sur les récits, les pratiques observées, les conversations informelles, ces approches de nature ethnographique ¹⁰ nous ont permis de mieux comprendre les pratiques quotidiennes ainsi que les stratégies utilisées. Dans un second temps, afin de corroborer certains de nos propos, nous avons également fait référence à d'autres recherches qui avaient été menées dans des milieux multinationaux et qui proposaient des perspectives complémentaires sur la thématique étudiée ¹¹. Cela nous a ainsi permis de voir en quoi ces contextes professionnels particuliers offrent non seulement des opportunités nouvelles mais présentent également des défis importants pour des militaires davantage habitués à travailler avec une unité de commandement.

Différentes perspectives de culture militaire

Les militaires issus de différentes armées qui prennent part à ces configurations modulaires sont non seulement membres d'une organisation professionnelle particulière, avec une culture de métier spécifique, mais ils sont également empreints de référents culturels divers (culture nationale, linguistique, etc.). La définition même du concept de culture a longuement été débattue dans la littérature sociologique ¹² et nombre de définitions coexistent. Sous une acception générale, celle-ci fait généralement référence aux valeurs, aux normes et aux croyances qui sont acquises, intériorisées et partagées par un groupe d'individus ¹³. Elle constitue en quelque sorte un guide à l'action qui influence le comportement et, par la même, définit les membres d'un groupe,

6. d'Iribarne P., « Analyse stratégique et culture », *Revue française de sociologie*, vol.46, n°1, 2005, p.162.

7. Gellner D. N., Hirsch E., *Inside Organizations: Anthropologists at Work*, New York, Oxford, 2001.

8. Weick K. E., *Sensemaking in Organizations*, Londres, Sage Publications, 1995, chapitre 8.

9. Lévi-Strauss C., *La pensée sauvage*, Paris, Plon, 1962, p.31.

10. Geertz C., *The Interpretation of Cultures*, New York, Basic Books, 1973.

11. Coops C., Tresch T. S. (dir.), *Cultural Challenges in Military Operations*, Rome, NATO Defense College, 2007 ; Soeters J., Manigart P. (dir.), *Military Cooperation in Multinational Peace Operations*, Abingdon, Routledge, 2008.

12. Voir, entre autres, Friedberg E., « La culture "nationale" n'est pas le tout social », *Revue française de sociologie*, vol.46, n°1, 2005, pp.177-193.

13. Giddens A., *Sociology*, Cambridge, Polity Press, 2001, p.22.

en relation avec d'autres groupes ou organisations ¹⁴. S'inscrivant dans une tradition plus anthropologique, Philippe d'Iribarne ¹⁵ considère plutôt la culture comme un cadre contextuel dans lequel les comportements prennent sens. En prenant appui sur l'approche développée par Joanne Martin ¹⁶ qui se propose d'aborder la culture à travers trois perspectives – celles d'intégration, de différenciation et de fragmentation –, nous allons à présent analyser les principales dimensions culturelles relevées dans les milieux militaires multinationaux étudiés. Car, si de manière intuitive, certains considèrent la culture militaire comme uniforme et homogène, nous allons voir qu'à un niveau plus microsociologique, cette dernière est loin de constituer un bloc monolithique. La première perspective, celle d'intégration, supporte l'idée d'éléments culturels partagés et interprétés de la même manière par l'ensemble des membres de l'organisation et qui concourent à une standardisation des pratiques organisationnelles. La perspective de différenciation met plutôt l'accent sur l'homogénéité culturelle au niveau des « sous-cultures » organisationnelles. La dernière perspective, celle de la fragmentation, considère la culture de l'organisation comme faiblement structurée et renvoie à une situation ambiguë et chaotique dans laquelle il n'existe de consensus ni au niveau de l'organisation, ni au niveau des « sous-cultures » : en bref, c'est la jungle. Comme d'autres auteurs ¹⁷, nous nous sommes également inspiré de ce cadre théorique pour l'appliquer au registre militaire mais sans toutefois reprendre la perspective de fragmentation qui, en raison de l'anarchie à laquelle elle se réfère, est peu applicable au milieu militaire. Certaines caractéristiques pourraient peut-être s'apparenter à des situations d'improvisation rencontrées en mission mais, à ce jour, il serait toutefois excessif de parler de jungle. Pour identifier les éléments d'intégration de culture militaire, nous nous sommes appuyés sur la définition d'Edgar Schein qui se propose d'aborder la culture à travers les trois niveaux d'analyse décrits succinctement dans le tableau 1 ¹⁸ (voir page suivante).

Le premier niveau, celui des artefacts, correspond aux éléments et aux processus visibles dans l'organisation. Jesper Pedersen et Jesper Sorensen ¹⁹ ont proposé une définition plus fine de ce concept en opérant une distinction

14. Helmreich R. L., Merrit A. C., *Culture at Work in Aviation and Medicine. National, Organizational and Professional Influences*, Burlington, Ashgate, 1998, pp.255.

15. d'Iribarne P., « Analyse stratégique et culture », *op.cit.*, pp.151-152.

16. Martin J., *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, New York, Oxford University Press, 1992.

17. Winslow D., "Military Organization and Culture from Three Perspectives", in Caforio G. (dir.), *Social Sciences and the Military: an Interdisciplinary Overview*, London, Routledge, 2007, pp.67-88. Voir aussi Soeters J., Winslow D., Weibull A., « Military culture », in Caforio G. (dir.), *Handbook of the Sociology of the Military, Handbook of Sociology & Social research*, New York, Plenum Publishers, 2003, p.239.

18. Adapté de Schein E. H., *Organizational Culture and Leadership*, deuxième édition, San Francisco, Jossey-Bass, 1992.

19. Pedersen J. S., Sorensen J. S., *Organizational Cultures in Theory and Practise*, Avebury, Angleterre, Gower Publishing, 1989, p.28.

Tableau 1 – Trois niveaux de culture militaire

Artefacts	Comportements observables, structure et processus organisationnels	Visibles mais parfois difficiles à déchiffrer	Uniforme, langage, stratification liée au grade, cérémonie, etc.
Valeurs	Stratégies, buts et moyens utilisés pour atteindre les buts	En partie visibles mais nécessitent un niveau plus élevé d'attention	Discipline, primauté du groupe, etc.
Postulats de base	Postulats touchant à l'existence, à la façon dont un groupe s'est organisé pour faire face à son environnement et assurer sa survie	Invisibles et le plus souvent intériorisés	Emploi de la force, discipline et contrôle comme mode de régulation, idée du respect, etc.

D'après Schein E. H., *Organizational Culture and Leadership*, deuxième édition, San Francisco, Jossey- Bass, 1992.

entre quatre catégories d'artefacts : les symboles physiques, le langage, les traditions et les histoires. Au niveau des symboles physiques, nous retrouvons l'architecture, la disposition des bureaux, les codes vestimentaires ; l'uniforme représente toutefois l'élément le plus visible du milieu militaire, signe distinctif reflétant à la fois l'appartenance professionnelle (composante) et la position de l'individu dans la stratification organisationnelle (grade). Dans les contextes multinationaux, même si les militaires portent sur leur épaule l'insigne de la mission (et le béret bleu dans le cas des missions ONU), ils continuent à porter leur uniforme national. Cette juxtaposition de différents insignes reflète, en somme, le degré d'intégration de ces missions et montre combien les militaires déployés continuent à être avant tout des représentants nationaux. Toujours à un échelon relativement perceptible, la deuxième catégorie d'artefacts se rapporte au langage et au jargon utilisé par les militaires²⁰. Les nombreux titres et acronymes font partie du langage courant et partici-

20. Winslow D., *Le régiment aéroporté du Canada en Somalie. Une enquête socio-culturelle*, Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie, Ottawa, 1997, p.60.

pent, d'une certaine manière, à maintenir la spécificité du champ militaire. Et même s'il n'y a pas d'uniformité complète au niveau du vocabulaire utilisé par les différentes armées, nous remarquons, avec l'intensité des collaborations inter-organisationnelles, une tendance croissante à l'uniformisation. C'est aussi le cas au niveau des procédures et de l'utilisation de standards OTAN, et ce y compris dans les missions de l'ONU ou de l'UE ²¹. La troisième catégorie d'artefacts fait référence aux traditions, aux cérémonies et aux rites qui marquent non seulement l'entrée dans l'organisation mais qui rythment également la vie militaire et l'avancement dans la carrière. Ces rituels collectifs sont autant d'occasions de réaffirmer la spécificité militaire et de socialiser les individus dans l'acceptation de la primauté du groupe par rapport aux individus ²². Ces routines de la vie militaire, que ce soit à la caserne ou en opérations, veillent aussi à (ré)assurer la subordination des individus. Toujours au niveau des artefacts et davantage lié au domaine axiologique, nous mentionnerons le fait que le haut degré de masculinité du milieu militaire reste, entre autre, lié au fait de *savoir boire* ²³. Pendant les opérations militaires, la consommation d'alcool est limitée par l'application de la « 2 cans rule » (« la règle des deux canettes ») qui, comme son nom l'indique, autorise un maximum de deux boissons alcoolisées par personne et par jour. Comme chaque nation déployée possède souvent son propre bar dans le camp, nous pourrions parfois retrouver un nombre élevé de lieux de distribution d'alcool – comme en témoigne la trentaine relevée à l'aéroport de Kaboul. Ces lieux constituent bien souvent un endroit privilégié qui permet au personnel non seulement de se divertir mais également d'établir des contacts informels et de renforcer l'esprit de camaraderie, aussi bien entre compatriotes qu'avec les militaires étrangers.

Le deuxième niveau de la culture renvoie aux valeurs, c'est-à-dire aux tendances qu'ont les militaires à préférer une situation plutôt qu'une autre et qui influencent leur définition subjective de la réalité. Une des premières recherches sur cette thématique fut celle menée au milieu des années soixante par Kurt Lang ²⁴ qui identifiait alors trois valeurs principales au sein des milieux militaires : le caractère communautaire, bureaucratique et disciplinaire. Si les deux derniers aspects se retrouvent encore dans les organisations militaires actuelles, le caractère communautaire, lui, occupe une moindre place que par le passé. Cette évolution est liée à différents facteurs (avancées tech-

21. Resteigne D., *Vers une analyse sociologique des missions militaires multinationales...*, op.cit.

22. Machalek R., Katayama A. D., Patrey J. E., Born D. H., "Suspending routine duty: the sociological influence of military holidays and ceremonies", *Armed Forces and Society*, vol.32, 2006, p.391.

23. Il en va de même pour la consommation de cigarettes : en témoignent les nombreuses « pauses cigarettes » qui permettent de briser la routine quotidienne en mission. Voir Bray R. M., Kroutil L. A., Marsden M. E., "Trends in alcohol, illicit drug and cigarette use among US military personnel: 1980-1992", *Armed Forces and Society*, vol.21, 1995, pp.271-272.

24. Lang K., "Military organizations", in McNally R., *Handbook of Organizations*, March J. G., Chicago, pp.838-878. Soeters J., « Culture in uniformed organizations », in Ashkanasy N. M., Wilderom C. P. M., Peterson M. F. (dir.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Thousand Oaks, Californie, Sage Publications, 2000, pp.467-471.

nologiques, sécularisation, individualisme, etc.) et, plus globalement, au processus de civilianisation, c'est-à-dire d'ouverture croissante du monde militaire vers le monde civil ²⁵. Et, lorsqu'il s'agit de définir ce qui caractérise de nos jours l'ethos ²⁶ militaire, Frédéric Coste, s'intéressant aux militaires français, le rattache pour sa part à l'honneur et aux valeurs d'abnégation, de courage, de discipline et de solidarité ²⁷. Nous ne retrouvons cependant pas partout une telle *logique de l'honneur* qui, comme l'a souligné Philippe d'Iribarne, est plutôt caractéristique de la société française. Ainsi, au terme d'une enquête menée auprès de militaires belges ²⁸, sept valeurs (sens du devoir, intégrité, respect, loyauté, courage, coopération et flexibilité) ont été identifiées comme étant constitutives de l'éthos militaire belge. D'une armée à l'autre, certains éléments de culture militaire semblent converger, tandis que d'autres singularités reflètent plutôt des traits de culture de métier, voire de culture sociétale.

Enfin, le troisième niveau est celui des postulats de base qui guident, implicitement, le comportement des membres de l'organisation. Ces derniers renvoient aux principes liés à l'existence même d'une armée, à l'emploi de la force, à l'utilisation de la discipline et du contrôle comme mode de régulation ou encore à une certaine idée du respect.

Ces trois niveaux de culture permettent ainsi d'identifier les particularités du milieu militaire et, même si certains ont évoqué l'hypothèse d'une « banalisation » des armées, ce processus ne mènera sans doute pas à la perte de toute spécificité militaire. D'autant plus qu'avec les changements survenus depuis la fin de la Guerre froide, nous avons assisté à un recentrage vers les tâches opérationnelles ²⁹ et à un « retour à une stratégie d'action » qui semblent redonner un sens fort au métier des armes ³⁰. La spécificité militaire n'a donc pas disparu mais elle est devenue moins évidente et a fait du métier militaire un métier *presque* comme un autre. Le recentrage opérationnel dont parlait Bernard Boëne ne s'est toutefois pas opéré de la même manière partout et bon

-
25. Selon Philippe Manigart, ce changement a été encouragé par le recrutement de civils, l'affectation d'un nombre croissant de militaires à des tâches administratives et l'externalisation de certaines tâches au profit de firmes privées. Manigart P., *Les forces armées belges en transition : une analyse sociologique*, Bruxelles, Éditions de l'Institut de Sociologie, 1985, pp.101-102.
 26. « *A people's ethos is the tone, character, and quality of their life, its moral and aesthetic style and mood; it is the underlying attitude toward themselves and their world that life reflects* ». Geertz C., *The interpretation of cultures*, New York, Basic Books, 1973, p.127.
 27. Coste F., *Analyse du système de valeurs militaires et des caractères conservateurs des armées*, Mémoire de D.E.A. en Science Politique, Université Lille II, 2001-2002, p.14.
 28. Steyaert S., « Military ethics and the Belgian armed forces », papier présenté à la conférence *Strategic challenges for African armed forces for the next decade*, South African Military Academy, Saldanha, 16-18 septembre 2008, pp.6-7.
 29. Boëne B., « Métier, profession et professionnalisme », in Boëne B., Dandeker C. (dir.), *Les armées en Europe*, Paris, La Découverte, 1998, p.184.
 30. Boëne B., « La professionnalisation des armées : contexte et raisons, impact fonctionnel et sociopolitique », *Revue française de sociologie*, vol.44, n°4, p.681.

nombre d'armées se situent assez loin d'une *warrior-like culture* (« culture de combattant/guerrier »), préférant aux tâches de combat les activités de reconstruction et civilo-militaires dans des zones moins risquées ; les militaires devenant, parfois contre leur gré, des *global street workers* (« plantons de la globalisation ») ³¹. Aussi, à côté des profils traditionnels de soldat-combattant, de soldat-gestionnaire et de soldat-technicien ³², de nouveaux modèles professionnels sont apparus. En fonction des registres d'actions mobilisés, nous avons ainsi vu émerger le soldat-diplomate, capable de collaborer avec les médias et avec la classe politique et le soldat-érudit, expert dans la maîtrise de la complexité des conflits contemporains ³³. La plus longue période de socialisation professionnelle suivie contribue en outre à renforcer le sentiment d'appartenance à une certaine spécialité et, ce faisant, alimente la perspective d'une culture militaire devenue plus différenciée ou mixte ³⁴. Le processus de professionnalisation des forces armées et de différenciation accrue des rôles professionnels a ainsi encouragé un renforcement des « sous-cultures » professionnelles. En fonction de leur spécialité, les militaires apprennent ainsi toute une série de pratiques et acquièrent progressivement une identité professionnelle qui sera de plus en plus rattachée à une culture de métier. En mission, avec le déploiement de structures modulaires et la rotation rapide du personnel, ces éléments basés sur la culture de métier présentent des avantages indéniables pour l'interopérabilité des militaires. Ils facilitent la coordination des activités et permettent d'atténuer les différences de culture organisationnelle. Toutefois, la coexistence de « sous-cultures » distinctes peut, dans certains cas, s'avérer néfaste pour l'efficacité organisationnelle et la conduite de la mission. Comme l'a montré Donna Winslow ³⁵ en étudiant les régiments de l'armée canadienne, l'identification à une culture de métier trop cohésive peut engendrer des tensions entre les différentes « sous-cultures » et devenir, en fin de compte, contre-productive ³⁶. Certaines « sous-cultures », comme celles des unités d'élites, semblent plus propices à encourager de tels comportements dysfonctionnels car la forte intériorisation des normes du groupe conjuguée à un sentiment de supériorité peut les pousser à dénigrer les ordres dictés par l'*out-group*. Dans les milieux multinationaux étudiés, comme nous le verrons

31. Klein P., Kümmel G., « The internationalization of military life. Necessity, problems and prospects of multinational armed forces », in Kümmel G., Prüfert A. D. (dir.), *Military sociology. The Richness of a Discipline*, Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, 2000, pp.311-328.
32. Manigart P., « Les facteurs sociologiques », in Dumoulin A., Manigart P., Struys W., *La Belgique et la Politique Européenne de Sécurité et de Défense : une approche politique, sociologique et économique*, Bruxelles, Bruylant, 2003, pp.336-350.
33. Moskos C., Burk J., « The postmodern military », in Burk J. (dir.), *The Military in New Times*, Colorado, Westview, Boulder, 1994, pp.117-140.
34. Sackmann S. A., *Cultural Complexity in Organizations*, Thousand Oaks, Californie, Sage Publications, 1997, p.2.
35. Winslow D., « Misplaced loyalties: the role of military culture in the breakdown of discipline in two peace operations », *Journal of Military and Strategic Studies*, vol.6, n°3, printemps 2004.
36. Cox T., *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1994, p.170.

plus loin, les militaires sont aussi influencés par d'autres dimensions culturelles complexes qui ne se limitent pas à une spécialité ou aux frontières nationales. Certains auteurs ³⁷ ont ainsi opéré une distinction entre les pays latins (Belgique, Espagne, France et Italie) disposant d'un haut degré d'orientation hiérarchique et les pays ABCA (*Australia, Britain, Canada and America*) davantage caractérisés par une certaine forme d'élitisme et d'individualisme. Dans les observations qu'il a menées lors de la mission de la Force Internationale pour le Timor Oriental (INTERFET), John Ballard a ainsi relevé une plus grande proximité entre ces quatre nations, notamment du point de vue des modes d'action utilisés. Le commandement et la majorité de l'effectif de cette force étaient assurés par l'Australie, seize ³⁸ autres pays fournissaient toutefois un support dans le domaine de la logistique, de la planification et des renseignements. Malgré la dispersion géographique des troupes et le faible degré de cohésion initial, l'utilisation de ressources doctrinales communes et le développement rapide d'une confiance mutuelle entre pays ABCA ont contribué à la bonne exécution des objectifs assignés à cette force. D'autres études ont, quant à elles, souligné la plus grande homogénéité observée au sein des pays membres de l'OTAN ³⁹. Il n'est pas étonnant de retrouver un degré plus élevé de cohésion au sein d'une Alliance militaire qui, depuis plus de cinquante années, s'est toujours efforcée de mettre en place des standards communs. Des divergences inter-pays perdurent cependant au niveau des tâches effectuées, de l'utilisation de la violence ou dans la fréquence des contacts avec les populations locales ⁴⁰. Ces différences opératoires peuvent remonter à quelques décennies, voire à plusieurs siècles comme c'est le cas pour les anciennes puissances coloniales telles que la France, le Royaume-Uni ou les Pays-Bas ⁴¹. En opérations, c'est aussi la dimension historique ou le fait de partager une langue commune qui peut également constituer des éléments fédérateurs facilitant la fréquence et la qualité des contacts entre pays. Il convient dès lors de voir comment ces dimensions culturelles s'opérationnalisent et quelles stratégies de collaboration ont été identifiées dans les milieux multinationaux étudiés.

-
37. Ballard J., "A regional recipe for success: multinational peace operations in East Timor", in Soeters J., Manigart P. (dir.), *Military Cooperation in Multinational Peace Operations. Managing Cultural Diversity and Crisis Response*, Abingdon, Routledge, 2008, pp.100-116. Voir aussi Soeters J., "Value orientations in military academies: a thirteen country study", *Armed Forces and Society*, vol.24, n°1, 1997, pp.7-32.
 38. Allemagne, Brésil, Canada, Corée du sud, Etats-Unis, France, Grande-Bretagne, Irlande, Italie, Kenya, Malaisie, Norvège, Philippines, Portugal, Singapour, Thaïlande.
 39. Soeters J., Poponete C., Page J., "Culture's consequences in the military" in Britt T. W., Adler A. B., Castro C. A. (dir.), *Military Life. The Psychology of Serving in Peace and Combat*, 4, Westport, Praeger, 2006, pp.17-19.
 40. Duffy M., Kukis M., "Why the surge worked", *Time*, 11 février 2008, p.24 ; Caniglia R., "U.S. and British approaches to force protection", *Military review*, vol.79, 2001, pp.73-81 ; Fitz-Gerald A., "Multinational land force interoperability: meeting the challenge of different backgrounds in peace support operations", *Journal of Conflict Studies*, vol.23, 2003, pp.60-85.
 41. Lammers C. J., *Vreemde overheersing. Bezetten en bezetting in sociologisch perspectief*, Amsterdam, Bert Bakker, 2005.

Des stratégies à l'épreuve des faits

Différents types de collaboration peuvent être mobilisés lorsque des militaires issus de différents pays collaborent dans le cadre de missions multinationales. Pour analyser ces dernières, nous avons recouru au modèle développé par John Berry ⁴², qui s'est intéressé aux stratégies utilisées lorsque des groupes culturels interagissent ⁴³. En utilisant le concept d'acculturation, Berry fait référence aux changements culturels et psychologiques qui apparaissent lorsque des individus porteurs de particularités culturelles différentes sont amenés à interagir entre eux. Ces contacts interculturels peuvent engendrer quatre stratégies en fonction de la volonté (ou non) de maintenir la culture et l'identité de son groupe d'appartenance et de s'engager (ou pas) dans des interactions avec les membres externes au groupe (tableau 2).

Tableau 2 – Stratégies d'acculturation de Berry

	Maintien de la culture et de l'identité	Adaptation de la culture et de l'identité
Interactions	Intégration	Assimilation
Pas d'interaction	Séparation	Marginalisation

La mise en place de ces stratégies va se traduire dans les attitudes et les comportements exprimés au quotidien mais peuvent aussi, à plus long terme, donner lieu à des changements au niveau des structures et des pratiques, aussi bien au sein du groupe minoritaire que majoritaire. Bien entendu, l'application de cette typologie aux milieux militaires reste limitée, notamment parce que la durée des contacts entre les groupes demeure courte, ne dépassant pas quelques mois. Dans les milieux étudiés, nous n'avons pas retrouvé la stratégie de marginalisation selon laquelle le groupe minoritaire tend à adopter la culture du groupe majoritaire tout en établissant relativement peu ou pas d'interactions car, en opérations, un degré minimal de contacts est indispensable pour la coordination de l'ensemble, ne fut-ce qu'au niveau stratégique. Au niveau des trois autres mécanismes d'intégration, la stratégie d'assimilation fait référence à des groupes entre lesquels on observe une certaine fréquence de contacts et où la culture du groupe minoritaire tend à s'apparenter progres-

42. Berry J. W., "Acculturation: living successfully in two cultures", *International Journal of Intercultural Relations*, vol.29, 2005, pp.697-712.

43. Voir aussi Nahavandi A., Malekzadeh A. R., "Acculturation in mergers and acquisitions", *Academy of Management Review*, vol.13, 1988, pp.79-90. Moelker R., Soeters J., Vom Hagen U., "Sympathy, the cement of interoperability. Findings on ten years of German-Netherlands military cooperation", *Armed forces and society*, vol.33, 2007, pp.496-517.

sivement à celle du groupe dominant. Il est fort probable que cette stratégie émerge dans les missions où il existe une nation-pilote fortement représentée qui assure le commandement et supervise l'exécution de la mission. Dans un tel cas de figure, cette stratégie d'assimilation peut, à court terme, faciliter la coordination et l'exécution de la mission mais, à long terme, elle peut aussi engendrer des difficultés voire une certaine frustration pour les autres pays contributeurs de troupes qui doivent s'intégrer dans une configuration pré-formatée et au sein de laquelle leur marge de manœuvre est fortement limitée. Au-delà de la question du nombre, le niveau technologique influence aussi le type de contacts relevé entre militaires ⁴⁴. Les pays en position de supériorité technologique auront ainsi tendance à dicter aux autres pays les procédures opérationnelles ainsi que les programmes d'entraînement requis. Dans les cultures professionnelles hautement technologiques, la spécialisation élevée du personnel, souvent combinée à une utilisation plus extensive de l'anglais, joue un rôle fédérateur et tend à amoindrir les différences culturelles entre pays. En conséquence, cette stratégie d'assimilation sera aussi plus souvent rencontrée entre militaires de la composante aérienne que dans les opérations terrestres où l'uniformité technologique est moins présente et favorise plutôt le recours à une autre stratégie, celle de la séparation. Cette dernière correspond à une stratégie selon laquelle il existe une différenciation des activités de sorte que chaque contingent national se voit assigner un domaine particulier de responsabilités et, quelquefois, une aire géographique déterminée. Cette stratégie limite ainsi les contacts entre pays et permet à chaque nation de conserver ses propres pratiques professionnelles. Même déployés dans un environnement étranger, les militaires continuent à mobiliser des registres d'actions connus et à travailler avec des collègues qui leur sont familiers. Il s'agit donc plutôt d'une intégration a minima entre les différentes armées qui, tout en travaillant essentiellement entre nationaux, doivent toutefois veiller à maintenir un degré de cohésion minimal, indispensable pour la bonne exécution de la mission. L'avantage de cette stratégie est que, tout en offrant les avantages de la multinationalité (partage de tâches, de risques, mise en commun des infrastructures, etc.), elle permet de contourner certains problèmes (langue, pratiques professionnelles, confiance mutuelle, etc.). Toutefois, le degré moins élevé de cohésion observé avec ce type de stratégie voire, dans certains cas, l'absence de position claire et commune entre les différents pays peut concourir à des duplications de moyens, à un manque de continuité dans la mission ou à un repli sur soi à travers la mise en place de *caveats* (limitations à l'emploi des troupes) lorsque le niveau de risques augmente. C'est ce type de stratégie qu'Hedlund *et al.* ⁴⁵ ont identifié entre les troupes suédoises et irlandaises opérant au sein de la mission de l'ONU au Libéria (MINUL). Malgré le fait

44. Zabusky S.E., *Launching Europe: an Ethnography of European Cooperation in Space Science*, Princeton, Princeton University Press, 1995.

45. Hedlund E., Weibull L., Soeters J., "Swedish-Irish cooperation in Liberia", in J. Soeters, P. Manigart (dir.), *Military Cooperation in Multinational Peace Operations. Managing Cultural Diversity and Crisis Response*, Abingdon, Routledge, 2008, pp.153-165.

que cette mission se soit déroulée sans incident majeur, la coopération n'était pas optimale et les deux unités qui opéraient sous commandement binational interagissaient très peu. À peine établissaient-elles quelques contacts professionnels lorsque cela s'avérait indispensable, mais aucun durant les temps libres. Interrogés à ce propos, les militaires suédois critiquaient ouvertement leurs collègues irlandais, notamment sur leurs comportements et leur consommation d'alcool trop élevée. Ils éprouvaient aussi des difficultés pour comprendre leur « anglo-irlandais », et les considéraient généralement comme étant moralement inférieurs, « *en autorisant la prostitution mais en interdisant l'avortement* ». De leur côté, les Irlandais se montraient beaucoup moins critiques face aux Suédois, et étaient surtout inquiets de savoir ce qui allait se passer quand les Suédois allaient être remplacés par des militaires pakistanais. Entre ces deux positions, d'assimilation et de séparation, on retrouve un cas de figure intermédiaire avec la stratégie d'intégration qui permet à la fois aux différentes nations de maintenir leurs pratiques professionnelles tout en établissant des contacts inter-groupes. Cette stratégie d'intégration, certes sous une forme imparfaite, a été observée par Delphine Resteigne à l'état-major de la FINUL de Naqoura ⁴⁶. Elle sera en effet plus utilisée au sein des états-majors dans lesquels nous retrouvons une majorité d'officiers davantage occupés dans des fonctions de coordination, de gestion et de planification que dans des fonctions tactiques d'exécution. Cette stratégie d'intégration s'observe également auprès de certaines fonctions spécialisées (pilotes, personnel médical, démineurs, etc.) qui, comme nous l'avons souligné précédemment, disposent d'un savoir et de référents communs d'emblée mobilisables.

Dans la plupart des missions multinationales, c'est toutefois une stratégie de séparation qui sera généralement mise en œuvre. Les raisons sont multiples et aisément explicables par différents facteurs comme l'inexistence de période de préparation commune, l'utilisation de différents types de matériel, des pratiques professionnelles et des langues de travail différentes ou encore des degrés variables d'acceptation des risques. Cette stratégie de séparation se décline cependant sous diverses acceptions, comme cela a été démontré par Joseph Soeters *et al.* ⁴⁷ dans leur recherche menée en Afghanistan. Dans le cadre de la Force Internationale d'Assistance à la Sécurité (FIAS), ces derniers ont comparé la coopération germano-néerlandaise à *Camp Warehouse*, à la coopération belgo-canadienne à *Camp Julien* et à la trentaine de pays déployés à *Kabul International Airport* (KAIA). De cette étude comparative, il est apparu que, malgré le large spectre de nations confinées dans un périmètre relativement réduit, c'est à l'aéroport de Kaboul que la coopération était la plus harmonieuse. Certes, la configuration interarmes et la présence de mili-

46. Resteigne D., *Vers une analyse sociologique des missions militaires multinationales...*, *op.cit.*, pp.198-206.

47. Soeters J., Resteigne D., Moelker R., Manigart P., "Smooth and strained multinational military cooperation: three cases in Kabul", in Soeters J., Manigart P. (dir.), *Military cooperation in multinational peace operations...*, *op.cit.*, pp.198-219.

taires issus en majorité de la composante terre déployés sur un aéroport ont pu donner lieu à certaines interprétations différentes des objectifs poursuivis mais, dans l'ensemble, la cohabitation s'est passée sans heurt majeur.

« La manière de travailler n'est pas la même et, sur un aéroport, il est impossible de tout contrôler et la priorité absolue est pour tout ce qui vole »⁴⁸.

La division claire du travail selon laquelle chaque contingent national était responsable de l'exécution de tâches précises, au cœur même de la stratégie de séparation, était coordonnée par l'état-major de la base. Le périmètre restreint du camp et sa promiscuité ont ainsi concouru à rendre inévitable les contacts entre nations. Toutefois, le degré de multinationalité étant limité au niveau des plus bas échelons, ces rencontres entre militaires étrangers avaient principalement lieu pendant le temps libre, favorisés par les contacts noués dans la trentaine de bars établis sur le camp. C'est sans doute aussi le nombre élevé de nations et les rotations au niveau du commandement de la base qui semblent avoir permis qu'aucune nation n'impose son dictat sur les autres. Au-delà du degré élevé de formalisation spécifique au milieu militaire, dans un contexte de travail complexe et changeant où tout ne peut être planifié à l'avance, la place était également laissée aux arrangements informels.

« Ça tourne mais pas spécialement par le haut... Les gens s'arrangent. Par exemple, il y a plus de 35 nations ici et les Allemands comme les Lituaniens, ils ont des prises de courant différentes mais on s'arrange entre nous... Les Canadiens ont aussi une tension différente. [...] La hiérarchie pense quelque chose et plus bas, ça se met en place différemment et parfois mieux »⁴⁹.

Ces arrangements permettaient ainsi de s'adapter et de répondre plus rapidement aux impératifs du contexte opérationnel et assuraient ainsi une flexibilité bien accueillie au sein d'une structure otanienne fortement bureaucratique.

A l'inverse, la collaboration au sein du corps germano-néerlandais⁵⁰ à *Camp Warehouse* s'est avérée moins facile. Même si ces deux pays partagent un passé commun et une certaine proximité culturelle⁵¹, les militaires néerlandais adoptaient généralement une attitude négative à l'égard de leurs collègues

48. Resteigne D., *Analyse sociologique de la vie quotidienne des militaires belges en opérations...*, op.cit., p.52.

49. Resteigne D., *Analyse sociologique de la vie quotidienne des militaires belges en opérations : mission ISAF VI/2*, Ecole Royale Militaire, Bruxelles, mars 2005, p.17.

50. Voir l'article de Moelker R., Van Ruiten S., « Dutch prejudice », in Coops C., Tresch T.S. (dir.), *Cultural Challenges in Military Operations*, Rome, NATO Defense College, 2007, pp.169-183.

51. Selon la recherche GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), ils font partie du même « *Germanic Europe cluster* » avec la Suisse et l'Autriche. Pour plus de détails sur cette recherche, voir <http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/index.asp>

allemands. Pour expliquer cela, René Moelker *et al.* évoquent Freud et son « narcissisme des petites différences » selon lequel des individus se sentiraient davantage menacés par des personnes qui leur ressemblent et éprouveraient en conséquence une certaine aversion à leur égard ⁵².

Au-delà de l'utilisation de l'anglais comme *lingua franca*, c'est aussi le partage de la même langue qui modèle les interactions en missions. Les militaires belges ont ainsi davantage de contacts avec les militaires français, pour les francophones, et néerlandais pour les néerlandophones. S'exprimer dans sa propre langue avec des collègues étrangers génère un sentiment de proximité qui concourt à l'établissement d'une confiance partagée ; à l'inverse de ce que Moelker *et al.* avaient relevé à *Camp Warehouse* entre militaires néerlandais et allemands.

« J'ai confiance en mes collègues allemands. La confiance que je ressens pour mes collègues néerlandais est beaucoup moins grande. C'est assez naturel, c'est normal de se sentir plus en confiance avec des gens qui parlent la même langue que toi » ⁵³.

A *Camp Julien*, la collaboration entre militaires belges et canadiens n'était pas non plus optimale et, outre les différences culturelles précédemment évoquées par rapport aux pays ABCA, ces difficultés semblaient aussi liées à la propriété de l'espace. Ainsi, malgré les arrangements formalisés initialement dans le *technical agreement*, le fait qu'il s'agissait d'un camp construit et géré par les Canadiens semblait leur conférer une suprématie par rapport aux autres « locataires » (en l'occurrence des militaires belges et hongrois), notamment au niveau des règlements et des codes de conduite à respecter sur le camp.

« La coopération opérationnelle fonctionne bien, la vie quotidienne aussi mais la manière d'être est parfois limite... Dans les ordres que nous donnons à nos hommes, nous leur disons de ne pas les provoquer » ⁵⁴.

Parfois, ce sont aussi les réglementations légèrement différentes appliquées dans les installations communes du camp qui peuvent donner lieu à des tensions. Ainsi, à *Camp Julien*, l'accès restreint aux bars et séparé pour les différentes catégories de personnel a été très difficilement accepté par la majorité des militaires belges déployés.

52. Voir, entre autres, Blok A., *Honour and Violence*, Cambridge, Polity Press, 2001.

53. Traduit de l'anglais, Moelker R., Van Ruiten S., « Dutch prejudice », *op.cit.*, p.180.

54. Resteigne D., *Analyse sociologique de la vie quotidienne des militaires belges en opérations : mission ISAF VI/2*, Ecole Royale Militaire, Bruxelles, mars 2005, p.27.

« Ce n'est pas dans notre culture et ça nous a posé beaucoup de problèmes. Pour les Belges, au début, il y avait une cantine all ranks qui existait et beaucoup de problèmes se réglaient au bar [...] Nos volontaires veulent qu'on les défende mais comme on n'a pas su garder leur cantine all ranks, ils sont fâchés sur leurs chefs » ⁵⁵.

Au-delà des différences de culture organisationnelle, les difficultés qui nous ont été rapportées entre militaires belges et canadiens sont peut être aussi à mettre en lien avec le type d'unité belge déployée, à savoir des paras-commandos. Car, comme nous l'avons vu précédemment, en raison de leur culture de métier fortement cohésive et davantage tournée vers les membres de leur groupe, ces unités d'élites peuvent se montrer moins enclines à collaborer avec d'autres spécialités.

« Dans cette mission, la mentalité "on est les meilleurs" existe mais ça change et ça dépend des chefs » ⁵⁶.

La proximité linguistique s'établissant au-delà des frontières nationales était aussi observable à *Camp Julien* où les contacts entre francophones, Belges et Canadiens, semblaient contredire, une fois de plus, l'utopie soutenue par certains ⁵⁷ de cultures nationales homogènes et disposant d'un degré élevé de cohérence interne.

« Quand le deuxième détachement a atterri, le premier détachement de Canadiens francophones a préféré donner ce qu'ils avaient encore aux Belges plutôt qu'aux Canadiens anglophones » ⁵⁸

Les limites à la multinationalité des troupes

Sous l'effet de multiples contraintes mais aussi pour des raisons de légitimité, les forces armées ont été amenées à travailler dans des missions complexes et plus longues. A travers une approche plus pragmatique de la culture militaire, nous avons vu combien les milieux militaires constituent des milieux professionnels diversifiés. Les différentes expériences opérationnelles présentées dans cet article illustrent aussi combien la vision monolithique traditionnellement associée à la culture militaire est aujourd'hui dépassée. Le processus de professionnalisation à l'œuvre au sein des forces armées supporte davantage une approche plus différenciée selon laquelle différentes « sous-cultures » professionnelles coexistent. Aussi, au-delà des dimensions de culture natio-

55. *Ibid.*, p.28.

56. *Ibid.*, p.25.

57. Hofstede G. H., *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2001.

58. Resteigne D., *Analyse sociologique de la vie quotidienne des militaires belges en opérations...*, *op.cit.*, p.28.

nale, les analyses de cas observées montrent combien ce sont aussi des pratiques professionnelles et une appartenance linguistique qui sont génératrices de lien social.

Toutefois, en milieu multinational, certains facteurs, d'ordre culturel et organisationnel notamment, continuent à freiner l'interopérabilité des troupes et le développement d'un niveau plus poussé d'intégration. C'est donc encore et surtout une stratégie de séparation que nous avons retrouvée sur les terrains opérationnels car cette dernière autorise le maintien de ses propres pratiques professionnelles tout en tirant parti des bénéfices offerts par la multinationnalité. Une telle stratégie se retrouvera d'autant plus dans des contextes opérationnels avec un niveau de risque élevé car alors, les gouvernements nationaux se montrent moins disposés à renoncer à une part de leur autonomie craignant non seulement des pertes dans leurs rangs mais aussi de froisser les opinions publiques nationales.

Néanmoins, si nous nous référons à certains enseignements de la sociologie organisationnelle, en vertu de processus isomorphiques⁵⁹, les organisations qui opèrent dans un environnement similaire tendraient, avec le temps, à se ressembler. Un tel isomorphisme peut être coercitif (évoluant avec les règles et les pressions gouvernementales), normatif (sous l'influence d'affiliations professionnelles), ou mimétique (résultant de la volonté de prendre en considération les meilleures pratiques et les modèles de référence). Avec les déploiements successifs, les exercices multinationaux collectifs et les périodes communes de formation, une mémoire collective opérationnelle semble se développer au fil du temps mais aussi en amont, lors des choix doctrinaux. Et, comme un nombre croissant de pays sont représentés dans des organisations internationales et supranationales, l'impact de ces référents communs contribuera sans doute à terme à améliorer le degré d'interopérabilité et à rapprocher les mentalités culturelles et professionnelles des militaires. Ces processus d'apprentissage mutuel encouragent ainsi les militaires à adopter certaines pratiques observées et d'emblée confrontées aux réalités du terrain, ou, à l'inverse, à en éviter d'autres. Apprendre en opérations semble donc constituer une nouvelle forme d'apprentissage, un isomorphisme d'expérience serions-nous tentés de dire. Et, même si les militaires se considèrent encore avant tout comme des représentants de leur propre pays, c'est aussi le fait d'opérer dans un cadre multinational, avec un droit de regard sur ce que font les autres, qui encourage les organisations militaires à optimiser leurs efforts.

59. DiMaggio P., Powell W. W., "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American sociological review*, vol.48, 1983, pp.147-160.

